

IHI の取組事例から学ぶ ミドルシニア社員のキャリア自律支援のポイントとは

日本社会の高齢化に伴って、各企業においてもミドルシニア社員の生産性向上・活性化が重要な経営課題となっています。そこで、2024年1月23日(火)、ミドルシニア社員のキャリア自律支援に先進的に取り組んでいる株式会社 IHI 人事部人財開発グループの間所美帆様をお招きし、具体的施策などについてご紹介いただきました。

本レポートはイベントの講演内容を紙面にまとめ直したものです。

【目次】 *クリックすると各章にジャンプできます

1. 株式会社 IHI 会社概要

- (1) 株式会社 IHI 会社概要
 - (2) 将来のありたい姿と経営理念・経営方針
 - (3) IHI グループ人財戦略 2023
- ◇ Q&A クロストーク

2. IHI グループのキャリア支援の仕組み

- (1) キャリア形成支援を支える5つの視点
 - (2) 個人の成果を最大化していく働き方
 - (3) キャリア教育支援教育体系
- ◇ Q&A クロストーク

3. ミドルシニア社員の活躍支援の取り組み

- (1) 多様なキャリアの選択肢
 - (2) 60歳以降の評価制度
- ◇ Q&A クロストーク
- (3) 2021年度以降の教育体系
- ◇ Q&A クロストーク
- (4) 今後の課題

登壇者

株式会社 IHI
人事部 人財開発グループ

まどころ みほ
間所 美帆 様



モデレーター

株式会社日本マンパワー

黒田 留以



1. 株式会社 IHI 会社概要

(1) 株式会社 IHI 会社概要

株式会社 IHI は、1853 年に創業した重工業メーカーです。従業員はグループ全体で3万人弱です。全国に7工場、8支社を有し、海外事務所 14 カ所、関係会社 199 社(国内 61 社、海外 138 社)を擁しています(2023 年 3 月 31 日現在)。

IHI グループの事業領域は、「資源・エネルギー・環境事業」「社会基盤事業」「産業システム・汎用機械事業」「航空・宇宙・防衛事業」の4つに分けられます。

(2) 将来のありたい姿と経営理念・経営方針

IHI グループの将来のありたい姿は、「自然と技術が調和する社会を創る」ことです。その基盤となる経営理念は、「技術をもって社会の発展に貢献する」と「人材こそが最大かつ唯一の財産である」です。

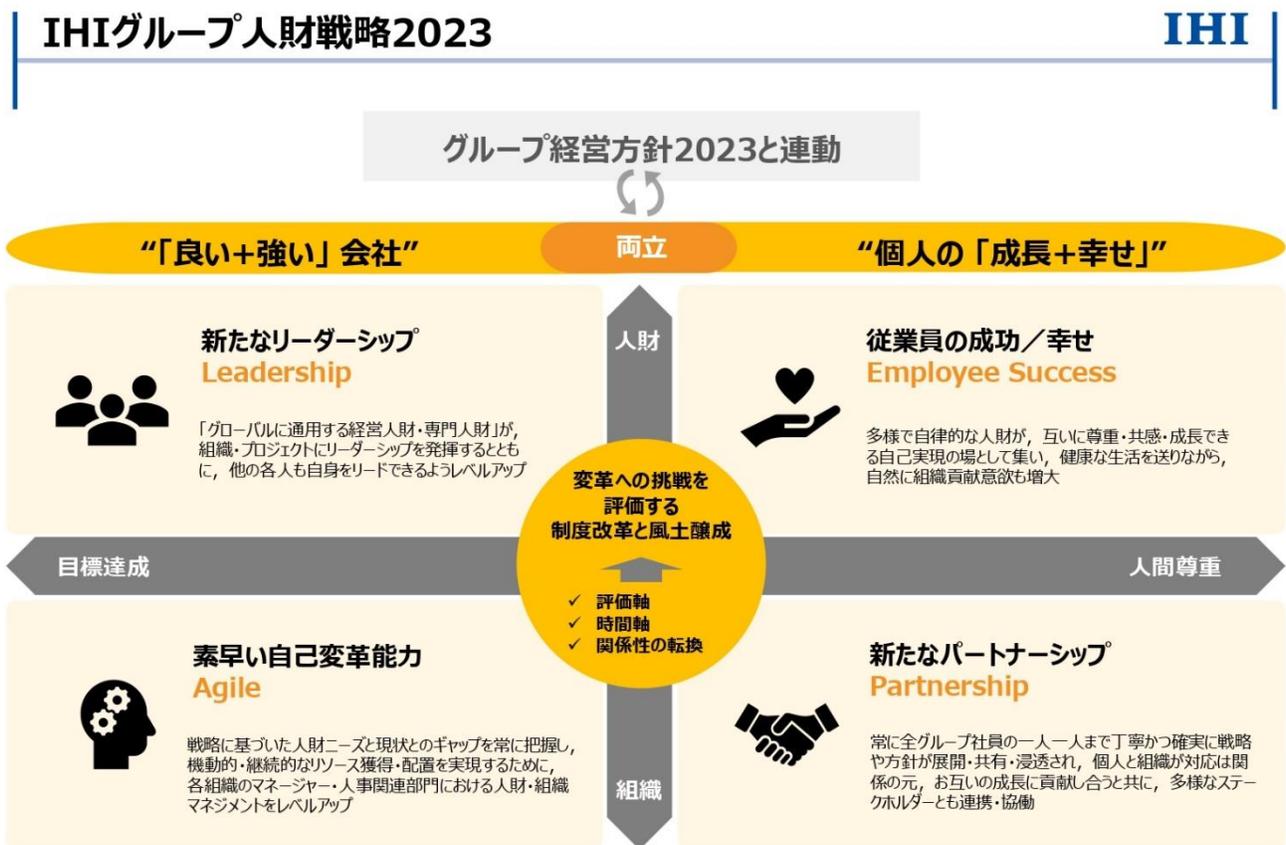
直近のグループ経営方針は「IHI グループ経営方針 2023」にまとめられています。その要点は、「ライフサイクルを通じた価値提供」「バリューチェーン全体の構築や価値向上」を経営戦略とし、既存の中核事業から、成長事業(航空エンジン・ロケット分野)と育成事業(クリーンエネルギー分野)という成長領域に経営資源を大胆にシ

フトし、持続可能な高成長企業へと飛躍していくことです。そして、それを実現できるような企業体質とするため、現在、「変革人財の育成・獲得」「デジタル基盤の高度化」を進めています。

これまでにない知見が必要な事業を進めていくうえで、前者の「変革人財の育成・獲得」は必須ですから、人への投資を積極的に行っています。そのためには、社員の自律的なキャリア形成を支援し、エンゲージメントとウェルビーイングの向上に向けた施策を展開する必要があります。それにより、環境変化が起きても持続的かつアジャイルに自己変革していく個の能力と企業文化の実現を目指しています。

(3) IHIグループ人財戦略 2023

経営方針を実現するため、「IHIグループ経営方針 2023」と連動する形で、「IHIグループ人財戦略 2023」を掲げています。人財戦略では、事業変革と企業体質変革を実現するために“良い+強い”会社と“個人の「成長+幸せ」”を両立させることが重要だと考えています。つまり、新しいリーダーシップと素早い自己変革能力を併せ持ち目標達成にコミットするとともに、従業員の成功や幸せと新たなパートナーシップを通じて人間尊重を大切にすることです。これは人財施策のすべてに関わります。



人財戦略をキャリア形成という切り口で考えると、「新たなリーダーシップ」では、自分自身をリードして自律的なキャリア開発につなげていく姿勢を、社員に持っていただく必要があります。

「素早い自己変革能力」では、変化の激しい時代に即したスキルやマインド、自己変革能力を高めていく必要が

あります。

「従業員の成功／幸せ」では、社員自身がやりたいことや夢・幸せを考えられるようにと考えています。

「新たなパートナーシップ」では、会社と個人は対等な関係であるという意味で、新たなパートナーシップの認識を持つことが大切です。

これら4つのあり方を目指して、各種のキャリア形成の支援施策を展開しようと考えています。

◇ Q&A クロストーク

黒田 私からいくつかご質問させていただきます。変革の必要性を社員に浸透させるにあたって、ご苦労や大事にしている点はございますか？

間所 人財開発面での変革に対する社員の反応は2パターンに分かれます。「変えていきたい」「自分が変わりたい」という方々と、「まずは目の前のことをきちんとやるべきだ」という方々です。人事としては、少なくとも変革に前向きな人に対しては、**きちんと変われるような仕組みを整えることが大事だ**と考えています。実際にそうした仕組みがいくつかありますので、それらを利用する社員が増えていくと、周りの社員にも波及していくのではないかと考えています。また、それに加えて、**メッセージを発信**することも重要です。たとえば、弊社は数年前に評価制度を変えましたが、その際に「誰でも何度でも挑戦やチャレンジをしていこう」といったメッセージを発信しました。さらに今、それらを評価できるよう運用面でもテコ入れが必要ではないかという話も出ています。

黒田 変革に向けて人財戦略の4テーマを手掛ける中で、難しいと感じられることはありますか？

間所 「新たなパートナーシップ」の部分は難しいですね。特に管理職から、「考え方は理解できるが、実際にどうマネジメントすればいいのか？」という面で苦労している様子が見えがえます。そのため、**全管理職を対象としたピープルマネジメント研修**も始めています。そこでは、「なぜ、こうした人財戦略やキャリアの考え方を打ち出しているのか」という背景説明や、面談でのスキルの使い方、グループワークによる管理職同士の情報共有などを行っています。

2. IHI グループのキャリア支援の仕組み

(1) キャリア形成支援を支える5つの視点

IHI グループのキャリア形成支援施策についてご紹介します。

弊社のキャリア形成支援は、次にご紹介するような「**キャリア・デベロップメント・プログラム(CDP)**」の考え方が中心となります。まず、社員が自分自身のキャリアプラン・キャリア開発・キャリア変更を考えることからスタートし、年に1回、システムに入力してもらいます。その内容を上司と一緒に見ながら、面談やコーチングを行い、どのような業務に就きたいのかなどを把握します。次に、本人の能力を引き出せるような業務をアサインしたり、場合によっては異動したりなど、業務の機会を設けます。そうした中で足りないスキルや自ら伸ばしていきたいスキルについては、研修の機会を学んでいくことになります。

このように、**社員本人が気づきを得て、学び続け、それをもとにまた自分のキャリアプランを考えるというサイクル**を回していくことが、キャリア形成支援施策の軸となります。

キャリア形成支援を支える視点は、大きく分けて5つあります。

1つは、本人がキャリアプランを考えるための部分で、キャリアデザインガイドやキャリアデザインセミナーを用意しています。

次に、上司に対しては、キャリアに関する支援をできるようにするための研修があります。

3つめは人事に関するもので、社員が自己選択できるようにするための評価・昇進制度の改訂やグループ内公

募制度など、また、越境の機会を得られるために社内副業制度や兼業制度などを設けています。

4つめは経営の視点で、社内ウェブサイトの「キャリア形成支援プラットフォーム」を立ち上げ、キャリア開発全般に関する情報を定期的に発信しています。

最後は第三者専門家による視点で、社内外のキャリアアドバイザーに1on1で自身のキャリアプランを相談できる「CDP 支援相談窓口」を立ち上げています。手挙げ方式で、これまでに延べ約 200 名が利用しています。

(2) 個人の成果を最大化していく働き方

「個人の成果を最大化していく働き方」を実現するための仕組みは大きく3つあります。

1つめはグループ内公募制度で、弊社では「キャリアチャレンジ制度」と呼んでいます。いわば人財マッチングの仕組みで、自分で異動を申請できる制度です。IHI 単体ではかなり以前から実施していましたが、2019 年からグループ全体まで範囲を拡大しました。これにより、グループ全体での人財の最適配置ができるとともに、個人としてもやりたい仕事に就けるチャンスとなっています。

実際に、2019 年以降は累計 300 名以上が異動しています。求人案件登録件数も多く、活用されていると感じています。

2つめは「社内副業」です。新たなアイデア創出や自律的キャリア形成の一環として、個人が“やってみたいこと”“会社でこんなことできたらいいなと考えていること”を、就業時間の最大 20%までは自由に使っていいという取り組みです。

目的は、多様な情報・知見やネットワークを獲得して組織の壁を超える機会を増やすことによって、課題解決策の高度化や成果創出までの高速化を図ることです。また、従来の延長線上にない新たな発想を取り入れることで、現業務を効率化することや、さらに、本人のキャリア形成の一環になることも狙っています。

2020 年度下期以降の累計では、126 テーマ、延べ 280 名が活動しています。新規事業が多く、防音ブースづくりや STEAM 教育実施などのチームもあります。

3つめは兼業制度で、「セカンドジョブ制度」と呼んでいます。他社やフリーランスでの就業を認めている制度です。定時後や休日に限らず、IHI で週 20 時間以上働き、健康への懸念や弊社事業への影響がある場合を除き、兼業先での就業時間帯などの制限は設けていません。IHI の全従業員を対象に、2021 年1月から運用を開始しています。

従業員一人ひとりが社内外の多様な視点・経験を身につけ、それぞれが持つ潜在能力が引き出されるような機会の提供、多様な働き方の実現を目指しています。

累計で約 200 名が申請・許可を受けています。

(3) キャリア教育支援教育体系

教育体系としては、従業員本人向けと、部下のキャリア形成をサポートする上司向けとに分けてプログラムを構成しています。

本人向けでは、新入社員向けの「キャリアスタート研修」と、20 代・30 代・40 代ごとの「キャリアデザインセミナー」を設けています。新入社員は必須参加の指定講座ですが、キャリアデザインセミナーはいずれも手挙げ方式の選択型講座です。

また、「キャリアデザインセミナーNEXT(基幹職／一般)」「キャリアデザインセミナーACTIVE」という研修もあります。ともに、50 歳を迎える前に指定講座として実施しています。

上司向けの研修としては、E ラーニングの「キャリア自律を支援するコーチングガイド」と、選択型講座の「マネージャーのためのコーチング講座」「上司のためのキャリアマネジメントセミナー」があります。いずれも部下のキ

キャリア形成支援を支える考え方やスキルを学びます。

◇ Q&A クロストーク

黒田 グループ全体を対象とした「キャリアチャレンジ制度」の手応えはいかがですか？

間所 求人側としては、人を採用する手段の一つだと認識してもらっているようです。また、IHI 単体の時は時期が年2回に限られていましたが、2019 年度以降は通年で実施していますので、思い立った時にすぐにチャレンジでき、使い勝手がいいようです。

黒田 求人の告知はどのようになさっているのですか？

間所 年中公募がありますので、毎月、新着案件を全従業員宛に事務局からメールしています。

黒田 チャットで「ほかの部署に行かれてしまった“送り出し側”はどうするのですか？」というご質問をいただいています。

間所 今までは「キャリアチャレンジで穴が開いてしまったら、キャリアチャレンジで求人する」というやり方をしていました。ただ、どの会社にも人員計画がありますので、それとの整合性はどうするんだという議論はあります。今、改めて整理して考えているところです。

黒田 社内副業を認めるか認めないかの条件はあるのでしょうか？

間所 条件として、「個人がやりたいことと、会社の将来にどう結びつくかの両方を考えた上で、その交点となるようなテーマを立ててください」と言っています。ただ、そのハードルは低くしています。採否は、副業アドバイザーや事務局との面談によって決まりますが、ほとんど採用にしています。ただ、個人の趣味に陥らないように、理由を聞き、会社としての視点を持って目標設定してもらうようにしています。

黒田 自分がやりたいから手を挙げるというのは、キャリア自律の大事なポイントのような気がします。ありがとうございました。

3. ミドルシニア社員の活躍支援の取り組み

(1) 多様なキャリアの選択肢

ミドルシニア社員の活躍支援は、2020 年度までとそれ以降とで区分けしてお話しできると思います。まだ定年が 60 歳の時代から、55 歳の基幹職あるいは 58 歳の一般従業員を対象にライフプランセミナーを実施していました。日本マンパワーさんにはその開始当初からお世話になっています。

その後、「グループ経営方針 2019」でビジネスモデルの変革が打ち出されました。

社会的にも、人生 100 年・職業人生 70 年以上という時代になり、働く環境や働き方が変化し、自律的なキャリア志向が高まってきました。コロナ禍でもあったので変化が加速し、After コロナの働き方を考える必要がありました。そこで、多様なキャリア・自律的なキャリア形成ができる仕組みの整備が必要だとの議論になり、ミドルシニアの働き方についても考え方を考えるに至りました。

支援施策としては、まず、シニア人材の自律的かつ多様なキャリア選択ができるように、管理職を対象とする「キャリアシフト・プログラム」の内容を見直しました。

具体的には、選択可能なキャリアコースをいくつか設けました。49 歳時に「キャリアデザインセミナー」を受けていただき、49 歳以降の働き方を複数のキャリアコースから選択できるようにしたのです(図参照)。グループ内に残る選択肢としては、「IHI 在籍を継続する」「契約社員として短時間勤務をする」「関係会社に移籍する」「グ

グループ会社以外へ出向する」があります。それ以外にも、主体的に社外に転進して第2の人生を切り拓こうとする方を支援する「キャリアシフトサポート制度」があります。

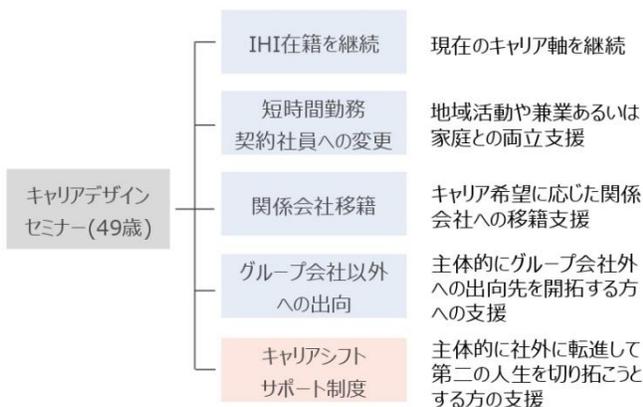
ミドルシニア社員の活躍推進（多様なキャリアの選択肢）

IHI



キャリアシフト・プログラム（管理職）

- シニア人財の**自律的かつ多様なキャリアを支援**
- 49歳以降の選択可能なキャリアコース



シニア人材バンク

- 60歳以降に定年退職・再雇用期間満了となる者で、**将来、再びIHIで働きたいという希望を持つ者を登録**。スキル・経験等を踏まえ、要員補充の必要性が生じた際に、マッチングを行う（関係会社での直接雇用）



戦略上必要な人財の雇用（管理職）

- 65歳以降についても、会社が事業戦略・技術戦略上必要と判断する人財については、**70歳を年限にIHIでの直接雇用を継続する**（2022年度制度導入）
- 65歳到達後の再雇用契約満了時に、部門の申請に基づき個別に決定する（契約更新は原則1年単位）
- 原則として、**65歳時点の処遇を継続する**

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

23

上図の右側は、60歳以降および65歳以降の選択肢です。

「シニア人材バンク」は60歳以降を対象としています。60歳以降に定年退職や再雇用期間満了となる方で、将来も再びIHIで働きたいという希望者を登録しておき、要員補充の必要性が生じた際に、スキル・経験などを踏まえてマッチングを行う仕組みです。この場合、関係会社での直接雇用となり、IHIには派遣で来ていただきます。

65歳以上に関しては、会社が事業戦略・技術戦略上必要と判断する管理職の方を、70歳を年限にIHIでの直接雇用を継続するという制度を設けました。

(2) 60歳以降の評価制度

さらに、社内に残る方に対しては、60歳以降の評価制度も見直しました。

管理職については、定年が60歳で、65歳までは再雇用となる制度となっておりますが、2020年度まではMBO目標の達成と処遇が連動しておらず、成果達成意欲を十分に引き出せていませんでした。そこで2021年から、再雇用者についてもMBOの対象として評価を行い、その結果を一時金に反映するようにしました。

一般従業員の場合は、65歳まで自分で定年を選べる選択定年制度を設けています。そして2022年からは、さらなる挑戦を奨励するため、昇進上限年齢を撤廃し、60歳以降でも昇進できる制度としました。評価についても、行動評価の結果に応じて昇給に反映させる仕組みを取り入れました。

◇ Q&A クロストーク

黒田 どのような点を課題だと捉え、制度を変更されたのでしょうか？

間所 まず、会社に最後までコミットした状態で働き続けていただくことが重要だと考えました。特に評価制度の見直しは、そうした点を重視しました。

「キャリアシフト・プログラム」については、従業員にさまざまな選択肢があることが会社の考え方として大事になってきているという社会的環境変化に課題感を持ちました。

また、ポストを空けることも必要ですから、ミドルシニアの選択肢を増やすことで、下の世代にポストを用意しておくという側面もあります。

黒田 評価制度の見直しにあたって方針はあったのでしょうか？

間所 「年齢や学歴にとらわれず、何度でもチャレンジできる」ことをコンセプトとしました。そのため、シニアの部分だけを変更したわけではなく、評価制度全体を見直しました。

黒田 従業員の方の反応はいかがでしょう？

間所 社外への転進を支援する「キャリアシフトサポート制度」は、利用者が結構います。新たな道にチャレンジするのに、50歳を一つの節目としましたが、ニーズがあったと感じています。

また、一般従業員の昇給が65歳まで可能という制度は、「がんばれば賃金が上がるんだ」とモチベーションや考え方に響くものがあったように思います。

(3) 2021年度以降の教育体系

2021年度以降の教育体系も少し内容が変わっています。2020年までは「ライフプランセミナー」という名称で一般従業員50歳および基幹職55歳を対象に実施していました。それを「キャリアデザインセミナー」に改称し、49歳の時点で実施するようにしました。

セミナーの目的も変わっています。2020年までは「職業人生の終了・終焉に備えた準備」のためでしたが、2021年以降は「職業人生の節目に、自身のキャリアアップを自律的に考える機会」とすることを狙いとしています。職業人生70歳超時代の到来や自律的なキャリア志向の高まりに対応するためです。

新しいセミナーは、職業人生70歳超を見通して、自身のキャリアをIHIグループ内外においてどう自律的に描いてくのか、第二の職業人生をどう描いてくのかを考えてもらう内容となっています。

2021年度以降の教育体系

IHI

- 職業人生70歳超時代の到来や自律的なキャリア志向の高まりに対応し、下記のとおり、ライフプランセミナーの研修目的・内容の見直し、実施時期の前倒しを行う。
(2021年度より)

	2020まで	2021から
研修目的 (ねらい)	職業人生の終了・終焉に備えた準備	職業人生の節目に、自身のキャリアアップを自律的に考える機会
研修内容	55歳以降の関係会社移籍制度、役職定年制度、定年・再雇用年限（60～65歳）を見据え、これまで培ってきた経験、専門性・強味などをIHIグループの中で、どのように活かしていくか、どのような働き方を選択していくのかを、会社制度や社会保険制度、自身のマネープランを踏まえて考えてもらう。	職業人生70歳超を見とおして、自身のキャリアをIHIグループ内外において、どう自律的に描いていくのか、第二の職業人生をどう描いていくのかを考えてもらう。
実施時期	55歳時点	49歳時点（将来的にはさらに前倒し）

Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

25

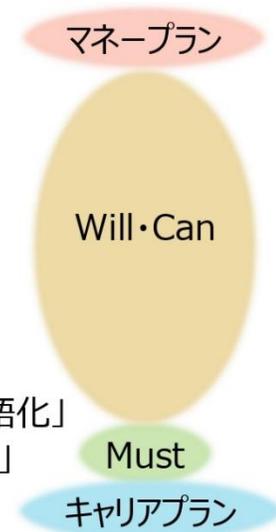
以前のセミナーではマネープランの内容が多かったのですが、2021年からは、マネープランも残しつつ、「いつまで働きたいか」の演習や「マイ・キャリアストーリー」のグループワーク、Will-Can-Mustの発見・言語化などを取り入れています。そして最後に、ご自身のキャリアプランを書きいただき、「キャリア・デベロップメント・プログラム(CDP)」の中で上司との面談に結びつけてもらうようお話しています。

● Day1

- 13：00– ガイダンス
- 13：30– GW1「自己紹介・漢字一字で例えると」
- 14：20– 「家庭経済～マネープランとリスク対策～」
- 15：40– GW2「いつまで働きたいですか？」
- 16：05– GW3「マイ・キャリアストーリー」
- 16：40– リフレクション

● Day2

- 13：00– ガイダンス
- 13：15– GW4「ライフラインチャート～過去の棚卸～」
- 14：25– GW5「Will（価値観）Can（リソース）の発見、言語化」
- 15：15– GW6「Must（周囲からの期待）の発見（言語化）」
- 16：05– GW7「Will（ありたい姿）とPlan（行動計画）」
- 16：30– GW8「あなたはこんな人～激励～」
- 16：45– リフレクション（二日間のまとめ）



◇ Q&A クロストーク

黒田 研修スケジュールの Day1と Day2は連日の実施でしょうか？

間所 いいえ、間を1週間くらい空けています。ただ、2日に分けているのは管理職向けで、一般従業員向けは同じ内容を1日で実施しています。管理職は丸1日仕事を抜けるのが難しいからです。

黒田 一般従業員と管理職の研修を分けているのは、何か理由があるのでしょうか？

間所 セカンドキャリアに対して、現場の最前線で働いてきた方とマネジメントをしてきた方とでは、状況も考え方も違うからです。

黒田 「指定講座としつつも本人の受講意思を尊重」というのはどういう意味でしょうか？

間所 対象者全員に開催通知をお送りしていますが、人によっては「もう十分考えています」「よくわかっています」という方もいらっしゃいます。そうした方にも参加を強制するのは、自律的なキャリアに反するのではないかと考えました。ですから、受講するかどうかも選択していただき、その意思を尊重しています。

黒田 「キャリアシフト・プログラム」のような選択肢があることに対して、ネガティブに受け止める方はいらっしゃいませんか？

間所 そういう反応が返ってきたことはあります。多様なキャリアの選択肢を増やすといったキャリアの考え方

の全体像を打ち出した後で、自己選択ができるキャリアチャレンジ制度や社内副業と同時期に、キャリアシフトサポート制度を展開するなど工夫しました。施策を個別に出すと「なぜ？」という反応が返ってきがちですので、「全体的な考え方としてそちらの方向に動いている」ということが伝われば、受け止め方も柔軟になるように思います。

黒田 施策を断片的ではなく、全体像からしっかりと伝えていくことが大事だということですね。

間所 はい、そうです。

研修の工夫

IHI



- 管理職と一般従業員と分けて実施

- リアルとオンラインのハイブリッド開催



- 指定講座としつつも本人の受講意思を尊重

- グループワークは知らないもの同士となるよう工夫



- 研修と未来設計図の連動

- 研修受講後にその他のキャリア形成支援施策をアナウンス



Copyright © 2024 IHI Corporation All Rights Reserved.

28

黒田 その他、研修の工夫はいかがでしょうか？

間所 研修ではグループワークを実施しますが、知らない人同士が同じグループになる方が安心してお話しできますので、部門で振り分けるなどの配慮をしています。

また、施策はいろいろと連動させていますので、たとえば研修で作成したキャリアプランを上司との CDP 面談時に使ってくださるとアナウンスしたり、受講後にその他のキャリア形成支援施策をアナウンスしたりしています。施策を連動させることにより、学びを続けて行動に向けて歩んでいけるようにと考えています。

(4) 今後の課題

今後の課題もいくつかあります。

たとえば、60 歳以降の再雇用基幹職の場合、評価の賃金反映がないことから、どうしてもその処遇に見合った業務を行うという意識が強くなりがちです。期待役割に応じた処遇をどう考えるかが課題となっています。

11

また、技術や専門性は進化していきますので、年齢を重ねてもリスキリングができる、あるいは学ぼうとする気持ちを持ち続けられる仕組みを考えていくこと。キャリアデザインセミナーの内容も受講者が生きてきた時代の変化に合わせて内容を更新していくこと。それらも今後の継続課題となります。

最後に、キャリア施策には会社の視点と個人の視点とがありますが、対立することなく、両方を取り入れながらミックスできないかとよく考えていくことが大事だと思います。
本日はありがとうございました。

ミドルシニア社員のキャリア開発支援をご検討中のご担当者様へ

～こんな課題はありませんか？～

- ・自社の事業や人財開発方針に則ったキャリア支援を導入・見直したい
- ・ミドルシニア社員のキャリア支援を何から手を付ければよいかわからない

自社の業界・市場の動向や人材要件の変化に適した設計が鍵

ミドルシニア社員のキャリア支援は 100 社 100 パターンありますが、日本マンパワーは自社の業界・市場の動向や人材要件の変化に適した設計・運用を実績豊富なコンサルタントが伴走しながらサポートいたします。

▼お問い合わせはこちらから

https://hr.nipponmanpower.co.jp/inquiry/contact_cpform



ミドルシニア社員のキャリア支援御設計のポイントや代表的なソリューションをまとめた資料をご提供しております

▼ダウンロードはこちら

https://hr.nipponmanpower.co.jp/inquiry/document/middle_senior

